

مبادئ إدارة الأعمال

الأساسيات والاتجاهات الحديثة

الشميمري، هيجان، غنام

2019م - 1440هـ



أ. احمد بن عبد الرحمن الشميمري
أ. د. هيجان هيجان
أ. د. غنام غنام



الفصل الثالث التخطيط

Planning





ما هو
التخطيط؟

تعريف التخطيط

Definition Of Planning

● التخطيط هو « التحديد في الوقت الحاضر لما سيتم عمله في المستقبل »

● كما أن علماء الإدارة أسهموا في وضع عدة تعريفات منها :

1 التخطيط هو تحديد أهداف المنظمة وتقرير أفضل السبل لإنجازها.

2 التخطيط هو التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لمواجهة.

3 التخطيط هو عملية فكرية تعتمد على المنطق والتريث حيث يبذل فيها الجهد لتوضيح الأهداف التي تريدها الإدارة والبحث عن أفضل السبل لتحقيقها.

خصائص التخطيط

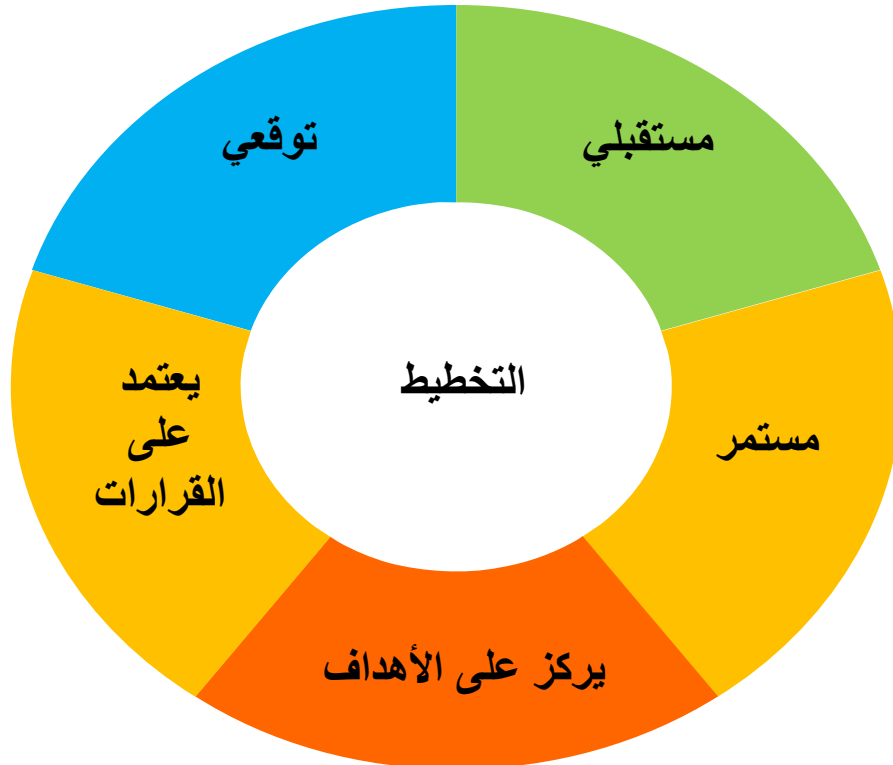
1 مستقبلي إذ تقرر الإدارة من خلاله ما سوف تقوم به.

2 توقعي يعتمد على تنبؤ الأحداث المستقبلية ومحاولة السيطرة على الظروف غير المؤكدة والمتغيرة في العمل.

3 يعتمد على القرارات والإجراءات

4 يركز على الأهداف.

5 أنه عملية مستمرة فهو لا يتوقف عند حد إنجاز هدف معين.



فوائد التخطيط Objectives Of Planning

1- يساهم في وضع أهداف واضحة للعمل.

2- يحقق التناسق بين الأهداف المتعددة ويزيل التعارض المحتمل بينها.

3- يساهم في الكشف والتعرف على مشكلات المستقبل التي قد تعترض سير العمل.

4- يساعد في ترشيد النفقات ووضع ضوابط للاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنشأة.

5- يساهم في الرقابة على العمل من خلال المقاييس والمايير الرقابية للأداء التي تعتمد على الأهداف الموضوعية.

6- يساعد في وضع برامج زمنية محددة تتضح فيها مواعيد بدء البرنامج وانتهائه.

7- يساعد التخطيط على تنظيم العمل.

أنواع التخطيط Types Of Planning

● التقسيم حسب المدة الزمنية:

يمكن أن يتم التخطيط حسب معيار الزمن ليشمل:



التخطيط طويل الأجل

- تتراوح المدة الزمنية للتخطيط طويل الأجل بين 3 إلى 10 سنوات .
- يهدف هذا النوع إلى: إعطاء الإدارة صورة واضحة عن المستقبل الذي ستسير المنشأة في اتجاهه.

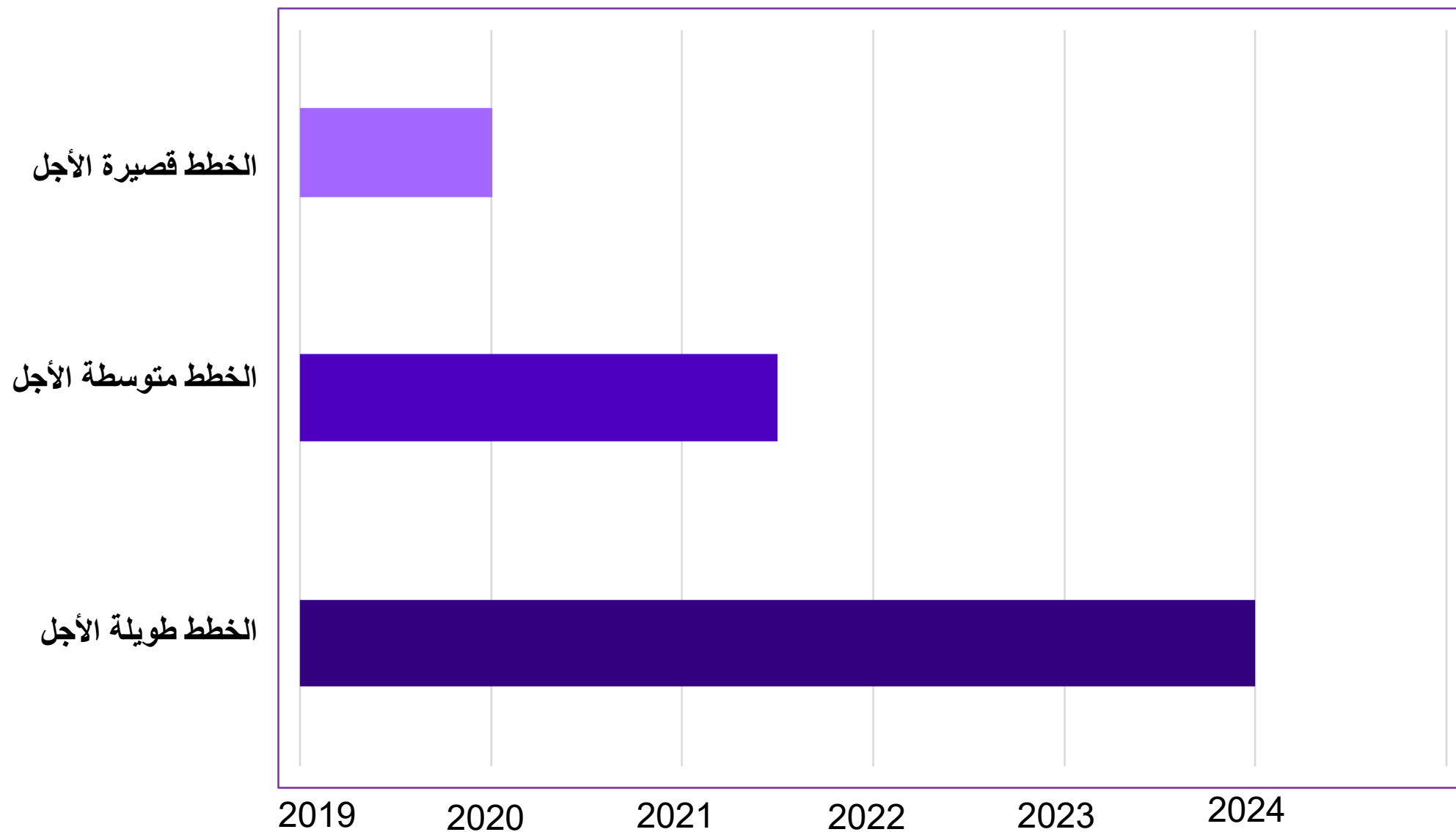
التخطيط متوسط الأجل

- تتراوح المدة الزمنية للتخطيط متوسط الأجل بين سنة إلى أقل من ثلاث سنوات.
- تعد الخطط المتوسطة الأجل أكثر دقة وأقل عرضة للتغير قياساً بالخطط طويلة الأجل.

التخطيط قصير الأجل

- تكون مدته قصيرة لا تتجاوز سنة واحدة على الأقل.
- والتخطيط قصير الأجل هو تفصيل للتخطيط متوسط الأجل وتعد الخطط قصيرة الأجل أكثر دقة وأسهل تنبؤ من الخطط متوسطة الأجل.

تحقيق التكامل بين الخطط



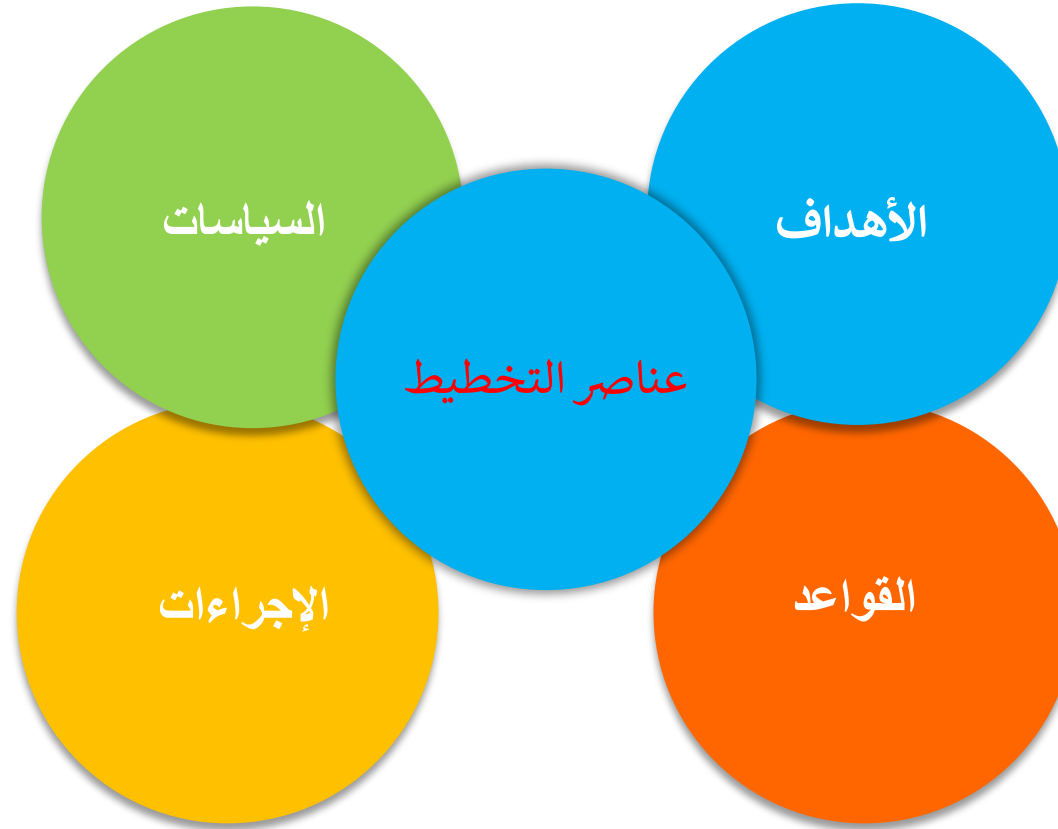
● التقسيم حسب المستوى الإداري:

يمكن تقسيمه إلى ثلاثة مستويات إدارية:



المستوى الإداري	نوع الخطة	مدة الخطة
الإدارة العليا • رئيس مجلس الإدارة • المدير العام • مدير الإدارات العامة	الخطة الاستراتيجية	الخطة طويلة الأجل
الإدارة الوسطى • مديرو الأقسام • مساعدا المدراء	الخطة التكتيكية	الخطة متوسطة الأجل
الإدارة الدنيا • المشرفون • رؤساء الشعب • رؤساء فرق العمل	الخطة التشغيلية	الخطة قصيرة الأجل

عناصر التخطيط Elements of planning



Objectives الأهداف

نعرف الأهداف بأنها: "الأغراض والغايات التي يراد تحقيقها في المستقبل".

الشروط التي يجب مراعاتها عند وضع الأهداف منها:



- 1 وضوح الهدف
- 2 مشروعية الهدف
- 3 واقعية الهدف
- 4 قابلية قياس الهدف
- 5 محدد بوقت

السياسات Policies:

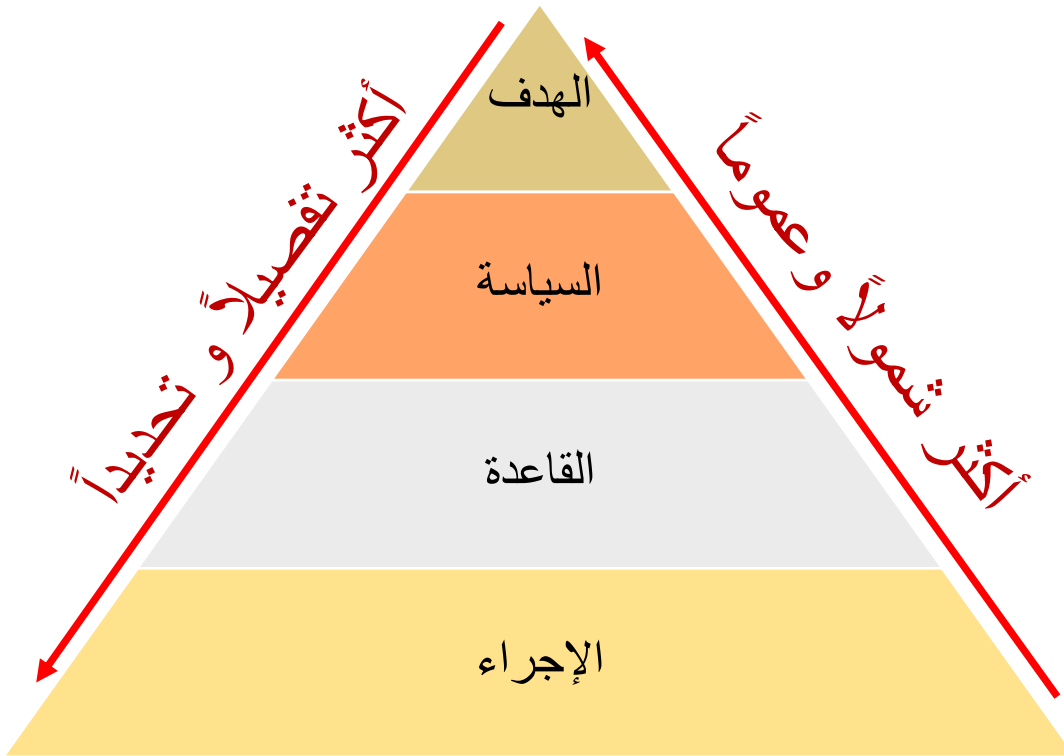
تعرف بأنها: «مجموعة المبادئ والقواعد والقوانين التي تضعها الإدارة العليا في المنشأة ؛ لكي تسترشد بها باقي المستويات الإدارية في المنشأة».

القواعد Rules:

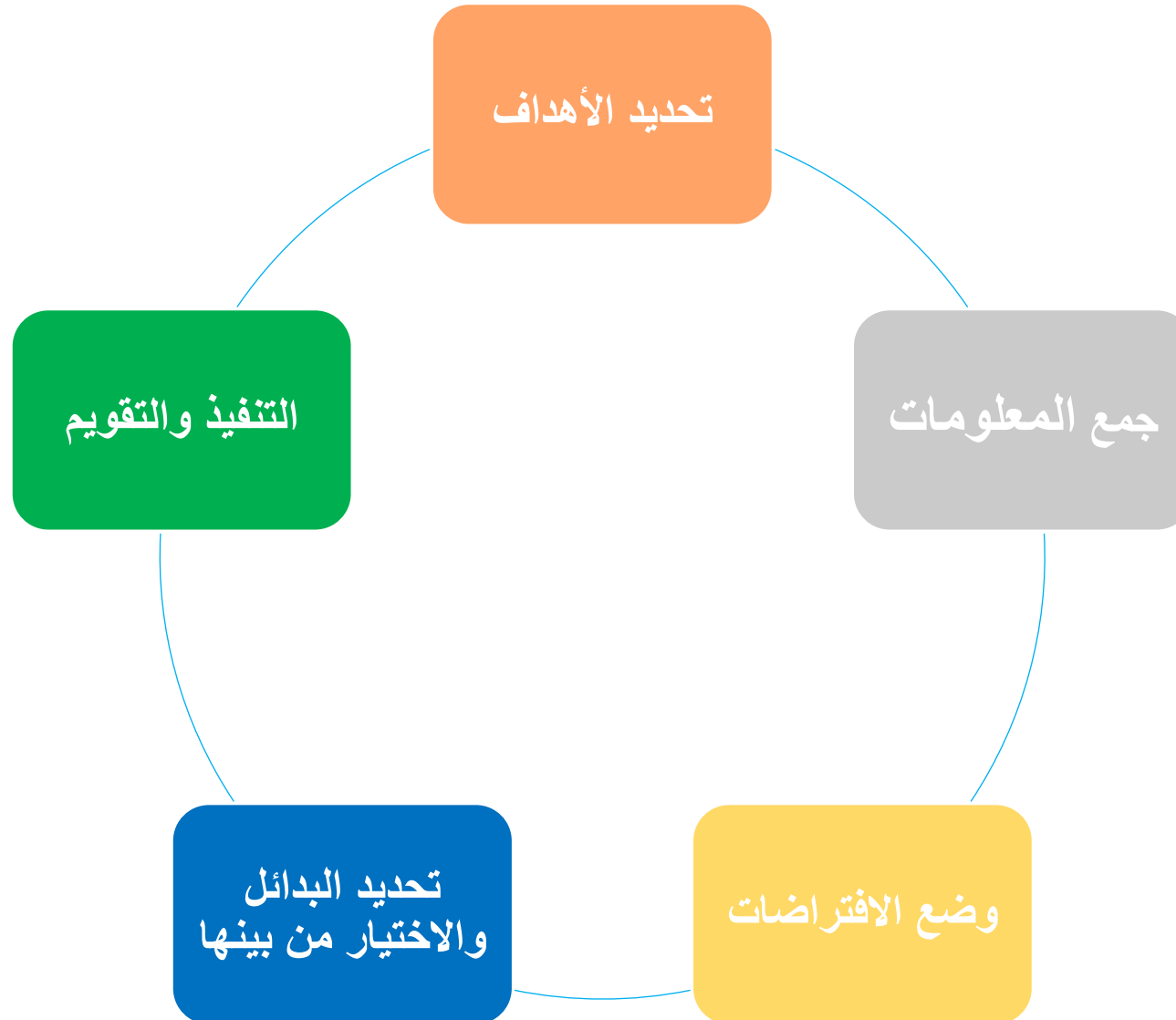
هي: «ما يجب القيام به وما ينبغي الامتناع عنه من سلوك أو تصرفات»

الإجراءات Procedures:

هي: « سلسلة الأعمال والخطوات والمراحل التي يجب اتباعها لتنفيذ عمل ما»



خطوات التخطيط Planning Steps



الخطوة الأولى: تحديد الأهداف

تختص هذه الخطوة بتحديد ما نريد الوصول إليه.

الخطوة الثانية: جمع المعلومات

تتطلب هذه الخطوة جمع المعلومات عن الماضي وعن الوضع الحاضر للمنشأة ومعرفة الموقف الحالي داخلياً وخارجياً وتتطلب أيضاً تقدير الأحداث والظروف المستقبلية.

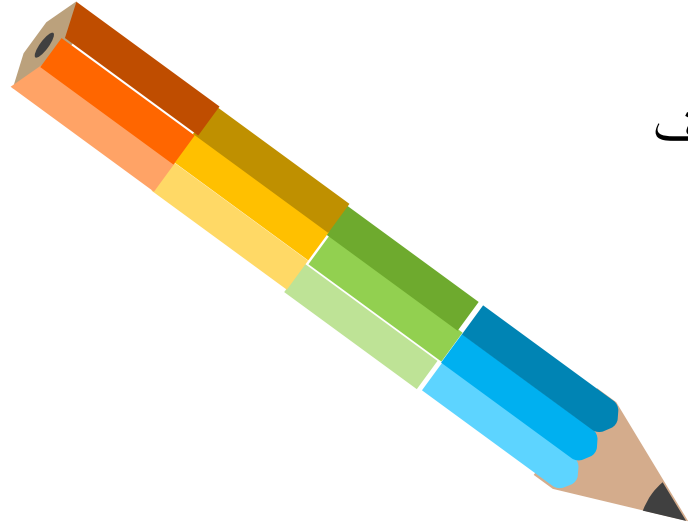
الخطوة الثالثة: وضع الافتراضات

تندرج الافتراضات في مجال له طرفان:

● **الطرف الأول:** أن تكون الظروف المستقبلية ممتازة ومشجعة.

● **الطرف الآخر:** أن تكون الظروف المستقبلية سيئة ومثبطة .

فالافتراضات هي مؤشرات لما ستكون عليه الظروف في المستقبل والتنبؤ ما هو إلا تلمس للمستقبل بناء على ما يتوفر لدينا من معلومات عن الماضي والحاضر .



الخطوة الرابعة: تحديد البدائل والاختيار من بينها

في هذه الخطوة تقوم الإدارة بتصميم عدد من الخطوات البديلة لتحقيق الهدف في ظل الافتراضات السابقة عن العوامل الداخلية والخارجية في المستقبل.

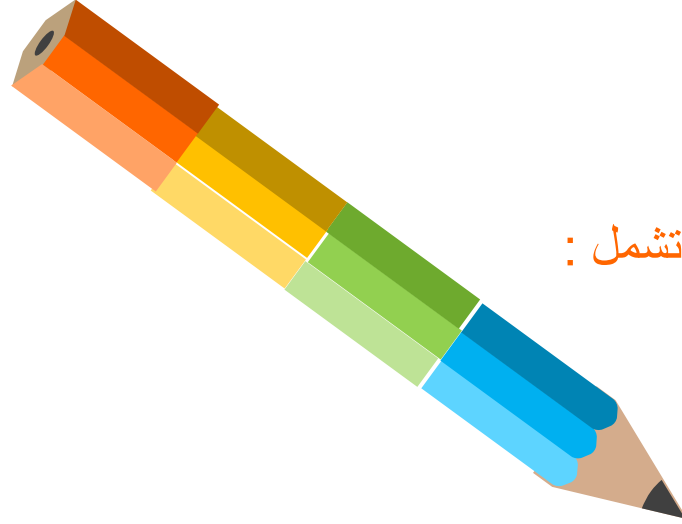
فعلى سبيل المثال : إذا كان الهدف هو زيادة المبيعات بنسبة 10% فإن البدائل لتحقيق ذلك يمكن أن تشمل :

1. البديل الأول: البيع بسعر أقل.
2. البديل الثاني: دخول أسواق جديدة.
3. البديل الثالث: إدخال تغييرات على المنتج.

فهذه بدائل 3 يتم اختيار واحد منها بعد المقارنة حسب المعايير المناسبة مثل التكلفة والإمكانية والجهد وغيرها.

الخطوة الخامسة: التنفيذ وتقييم النتائج

هذه الخطوة هي الخطوة الأخيرة من خطوات التنفيذ وتختص بوضع البديل الذي تم اعتماده موضع التنفيذ الفعلي وبعد البدء بتنفيذه تأتي مرحلة تقييم النتائج للمطابقة بين المخطط والمنفذ.



Effective planning صفات التخطيط الفعال



صفات التخطيط الفعال Effective planning

- 1- وضوح الهدف: يجب أن يكون للخطة هدف واضح محدد تسير على ضوئه أعمال المشروع.
- 2- المرونة: يجب أن تكون الخطة مرنة يمكن تعديلها وفق الظروف المتغيرة في المستقبل دون أن تسبب خسائر كبيرة أو تأثير سلبي على فعالية الخطة
- 3- البساطة: يجب أن تكون الخطة سهلة يمكن للجميع استيعابها وفهمها لتطبيقها على أرض الواقع.
- 4- المشاركة في الإعداد: يجب أن توضع الخطط بمشاركة أكثر من شخص في المنشأة.
- 5- الواقعية: يجب أن تكون واقعية معتمدة على التنبؤات المعقولة والمناسبة للظروف المتغيرة دون مبالغة لما يمكن إنجازه أو تضخيم لأثر الظروف المحيطة
- 6- تحقيق التوازن: يجب أن تكون الخطة الفعالة متوازنة في جميع أجزائها وتطبيقاتها على أعمال المنشأة وإدارتها وأقسامها.
- 7- المتابعة والتقييم: إن التخطيط الفعال يقتضي متابعة دائمة لسير الخطة وتقويمها دورياً للتأكد من تقدمها في المسار الصحيح.

Obstacles Of Planning معوقات التخطيط



البيئة المعقدة

1

نقص المعلومات

2

مقاومة التغيير

3

عدم الواقعية

4

عدم التنسيق بين المشروعات الإدارية
المختلفة

5

وجود القيود

6

الوقت والتكلفة

7

التخطيط	Planning
خطط استراتيجية	Strategic Planning
خطط تكتيكية	Tactical Planning
خطط تشغيلية	Operational Planning
التخطيط الفعال	Effective planning
عناصر التخطيط	Elements of planning
تخطيط الإدارة العليا	Top-level plans
تخطيط الإدارة الوسطى	Middle- level plans
تخطيط الإدارة الدنيا	Lower-level plans
أهداف	Objectives
إجراءات	procedures
السياسات	Policies